

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 350

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-psychologiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Agnieszka Fornalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Teresa Zielińska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: K. Halina Kocur
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-497-4

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Grażyna Bartkowiak: Postawy pracodawców i kadry kierowniczej wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus.....	13
Jolanta Bartkowiak-Stawska: EVP na przykładzie Orange Polska S.A.	26
Bogna Bartosz: Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) z perspektywy pracowników.....	35
Agata Borowska-Pietrzak: Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych	46
Urszula Bukowska: Socjalizacja pracowników w warunkach różnorodności kulturowej.....	63
Joanna Cewińska, Anna Krasnova: Grywalizacja w rozwoju i edukacji – szanse i zagrożenia	73
Małgorzata Chrupała-Pniak, Damian Grabowski: Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników	82
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Strategiczne gry szkoleniowe jako narzędzie kształtowania kompetencji menedżerskich	93
Katarzyna Durniat: Edukacja pracowników w zakresie świadomości i interwencji antymobbingowej.....	105
Agnieszka Fornalczyk: Sposoby reagowania menedżerów na feedback podwładnych – raport z badań.....	115
Katarzyna Gajek: Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach....	127
Milena Gojny-Zbierowska: Postrzegane wsparcie organizacyjne. Analiza krytyczna.....	138
Karolina Gonera: Samodoskonalenie menedżera – korzyści dla organizacji	146
Łukasz Haromszeki: Przywództwo organizacyjne drugiej dekady XXI wieku – szansa na budowanie kapitału ludzkiego w organizacji	156
Henryk Jarosiewicz: Pomiar skłonności zawodowych – zastosowanie Obrazkowego Testu Zawodów	166
Dorota Kanafa-Chmielewska: Uwarunkowania i konsekwencje politycznych zachowań organizacyjnych	179
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz: Czy transformacyjne przywództwo spełnia oczekiwania pracowników?.....	190
Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa: Zachowania etosowe w kontekście pracy zawodowej.....	202
Elżbieta Kowalczyk: Podejście humanistyczne i behawiorystyczne jako przejaw różnorodności w zarządzaniu ludźmi.....	211

Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz: Kobiety i mężczyźni w zespole – wartość czy wyzwanie	225
Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka: Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – stan wdrożenia i korzyści	237
Kamila Madeja-Bień: Modyfikacja samooceny jednostki pod wpływem wybranych autoprezentacji	251
Martyna Michalak: Czy zarządzanie zaangażowaniem w pracę wymaga uwzględnienia różnorodności pracowników?.....	261
Dorota Molek-Winiarska: Metody oceny skuteczności interwencji z zakresu psychologii zdrowia zawodowego w organizacji	272
Monika Osyra: Użyteczność postaw i zachowań pracowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem	283
Aneta Pisarska: Różnorodność czynników kształtujących motywację pracowników w procesie szkolenia	290
Zbigniew Piskorz: Wyznaczniki preferencji i skuteczności kierowniczych taktyk wpływu	300
Marzena Pytel-Kopczyńska: Psychospołeczne uwarunkowania zagrożeń w miejscu pracy w aspekcie kształtowania kapitału ludzkiego w placówkach ochrony zdrowia	314
Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela: Komunikacja interpersonalna na przykładzie instytucji pomocy społecznej	325
Izabela Różańska-Bińczyk: Rola pozapłacowych sposobów motywowania pracowników we współczesnych organizacjach	336
Jagoda Stompór- Świdarska: Ocena ryzyka decyzyjnego w kluczowych decyzjach zawodowych menedżerów.....	348
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie decyzyjnym uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania.....	360
Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska: Wyczerpanie emocjonalne i cynizm jako przykład problemów zawodowych osób zatrudnionych w elastycznych formach pracy.....	371
Monika Wawer: Komunikacja wewnętrzna w zarządzaniu różnorodnością – wyniki badań empirycznych	383
Stanisław A. Witkowski: Kulturowa percepcja niemieckich i polskich przywódców: więcej podobieństw czy różnic?	393
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomałowska: Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi.....	405

Summaries

Grażyna Bartkowiak: Attitudes of employers and managers to employ knowledge workers 65 plus.....	25
---	----

Jolanta Bartkowiak-Stawska: Creation of EVP on the example of Orange Poland S.A.	34
Bogna Bartosz: Corporate social responsibility (CSR) – from the perspective of employees	45
Agata Borowska-Pietrzak: Measurement sense of job satisfaction. The results of the pilot study	62
Urszula Bukowska: Employees’ socialization in conditions of cultural diversity.....	72
Joanna Cewińska, Anna Krasnova: Gamification in development and education – threats and opportunities	81
Malgorzata Chrupala-Pniak, Damian Grabowski: Motivational and organizational predictors of employees commitment.....	92
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Strategic management games as a tool for developing managerial competency	104
Katarzyna Durniat: The education of human capital in the field of mobbing protection	114
Agnieszka Fornalczyk: Managers response to subordinates feedback – research report	126
Katarzyna Gajek: Diversity management in Polish organizations	137
Milena Gojny-Zbierowska: Perceived organizational support. Critical approach	145
Karolina Gonera: Manager’s self-education – added value to organization..	155
Lukasz Haromszeki: Organizational leadership of the second decade of the 21st century – a chance to build a human capital in an organization.....	165
Henryk Jarosiewicz: Measurement of professional inclinations – the use of Vocational Picture Test	178
Dorota Kanafa-Chmielewska: Antecedents and consequences of political organizational behaviors. Theory and a research method	189
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz: Does transformational leadership meet expectations of employees?	201
Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa: Ethos behaviours in the context of working life.....	209
Elżbieta Kowalczyk: Humanistic and behavioural approach as a sign of diversity in human managing	224
Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz: Women and men in a team – the value or challenge	236
Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka: Diversity management at Lower Silesian enterprises – degree of implementation and benefits	250
Kamila Madeja-Bień: Modification of self-evaluation affected by selected auto-presentations.....	260

Martyna Michalak: Does the job engagement management require diversity procedures?	271
Dorota Molek-Winiarska: Methods of assessing the efficacy of interventions in the organization in the field of occupational health psychology ...	282
Monika Osyra: Usability of the attitudes and behaviors of employees in the company's management.....	289
Aneta Pisarska: Diversity of factors determining employee motivation in the process of training	299
Zbigniew Piskorz: Determinants for preferences and the effectiveness of managerial influence tactics	313
Marzena Pytel-Kopczyńska: Psychological and social conditions of the dangers in the workplace in the aspect of shaping human capital in the health-care entities	323
Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela: Interpersonal communication based on the example of social welfare institution	334
Izabela Różańska-Bińczyk: Role of non-pay ways of employees' motivation in contemporary organizations	347
Jagoda Stompór-Świdorska: Assessment of decision risk in key professional decisions of managers.....	359
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Range of the direct employees participation in decisional making process conditioned by the consultative style of management.....	370
Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska: Emotional exhaustion and cynicism as an example of professional problems of employees working in flexible forms.....	382
Monika Wawer: Internal communication in diversity management – results of empirical research	392
Stanisław A. Witkowski: Cultural perception a German leaders and a Polish leaders: more similarities or differences?.....	404
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomałowska: Generation “Z” in the labour market – the challenge for human resource management.....	415

Izabela Różańska-Bińczyk

Uniwersytet Łódzki

ROLA POZAPŁACOWYCH SPOSOBÓW MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH

Streszczenie: Artykuł przedstawia istotną rolę pozapłacowych czynników motywowania wykorzystywanych przez współczesne organizacje. Celem artykułu jest ocena, w jaki sposób czynniki pozapłacowe wpływają na poziom motywacji pracowników. W artykule dokonano przeglądu definicji motywacji i motywowania oraz przeglądu badań empirycznych innych autorów. Następnie przedstawiono własne badanie empiryczne przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankiety oraz opisano otrzymane wyniki. Opracowanie kończy się podsumowaniem, w którym zamieszczono wnioski o charakterze syntetycznym.

Słowa kluczowe: motywacja, formy pozapłacowe, motywatory pracy, zarządzanie personelem.

DOI: 10.15611/pn.2014.350.30

1. Wstęp

Motywowanie, jedna z funkcji zarządzania, jest niezwykle istotne w funkcjonowaniu współczesnych organizacji. Stanowi nieodłączny element mający znaczący wpływ na satysfakcję z pracy i efektywność pracowników. Pozapłacowe formy motywowania często odgrywają ważniejszą rolę niż motywowanie finansowe. Formy pozapłacowe tworzą podstawy skuteczniejszych oddziaływań ukierunkowanych na motywację pracowników i wzmacniają oddziaływanie pozostałych motywatorów, których waga maleje w stosunkowo krótkim czasie od ich zastosowania. Celem niniejszego artykułu jest ocena, w jaki sposób czynniki pozapłacowe wpływają na poziom motywacji pracowników na przykładzie badań przeprowadzonych w organizacjach z różnych branż.

2. Istota i wybrane definicje motywacji

Motywowanie uchodzi dzisiaj za jedną z podstawowych funkcji zarządzania [Borkowska 2007]. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji motywowania. Brak jednoznaczności wynika z wielości i różnego natężenia potrzeb, pragnień

i oczekiwań ludzkich, które tworzą indywidualny system wartości, determinujący działania człowieka. Motywacja jest zjawiskiem złożonym, powstającym jako spłot pojedynczych motywów [Michoń 1981]. Przedstawiana jest zarówno jako pewien stan psychiczny, jak i cecha osobowości. W pierwszym znaczeniu motywację utożsamia się ze stanem wewnętrznego napięcia, które wywołuje zachowania zmierzające do jego redukcji. W drugim znaczeniu o motywacji myślimy jako o pewnej względnie stałej właściwości, która nadaje jednostkowym zachowaniom cechę względnie stałego ukierunkowania i wyrazistości [Osuch 2012]. Według M. Armstronga ludzie są motywowani, gdy spodziewają się, że tryb postępowania doprowadzi ich do osiągnięcia celu i zdobycia wartościowego wynagrodzenia, takiego, które zaspokoi ich potrzeby [Armstrong 2011]. S. Borkowska definiuje motywację jako stan wewnętrzny, mający wymiar atrybutowy właściwy każdemu człowiekowi, motywowanie zaś ma wymiar funkcjonalny, czynnościowy, polegający na świadomym i celowym oddziaływaniu na motywy postępowania ludzi przez stworzenie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości oraz oczekiwań (celów działania) dla osiągnięcia celów motywującego [Borkowska 1985]. Podobny pogląd reprezentuje R. Griffin, określając motywowanie jako układ sił powodujących, że ludzie zachowują się w określony sposób [Griffin 2004]. W opinii H. Bienioka motywowanie polega na wpływaniu na zachowania i postawy człowieka za pośrednictwem określonych bodźców, które przekształcają się w motywy (pobudki) działania uruchamiające jego aktywność [Bieniok (red.) 2004].

Widoczne jest, że badacze nie ustalili jednego wspólnego stanowiska w sprawie pojęcia motywowania. Ze względu na mnogość definicji na szczególną uwagę zasługuje definicja motywowania jako świadomego procesu oddziaływania na postępowanie ludzi w realizacji ich celów zgodnie z celami motywującego, poprzez tworzenie środków, możliwości i chęci działania; teoretycy zarządzania nazywają ten proces funkcją motywacyjną [Duchniewicz (red.) 2004].

Podsumowując: motywowanie jest procesem, który polega na takim wpływaniu na innych, by postępowali zgodnie z oczekiwaniami organizacji. Opierając się na powyższych definicjach, można zauważyć, że większość autorów podkreśla, że motywowanie to zachowanie ukierunkowane na cel, a osiągnięcie celu powoduje zaspokojenie potrzeby. Motywowanie powinno służyć obu stronom, czyli zaspokajając potrzeby motywującego i motywowanego.

Rolą każdego zarządzającego jest stworzenie takiego systemu motywowania, który zapewni pracownikowi satysfakcję z wykonywanej pracy oraz zaangażowanie w dążeniu do odniesienia przez nią sukcesu. Dowiedziono, że trwała, silna pozycja i konkurencyjność firma zyskuje dzięki ludziom. Dlatego powinni oni być traktowani w każdej organizacji jako najcenniejszy kapitał, który można pomnażać przez podnoszenie jego wartości [Kopertyńska 2008].

Jak podkreśla Z. Janowska, znajomość zasadniczych treści modeli motywowania bezpośrednio związanych z pracą (Herzberga, Vrooma, McClellanda) jest szczególnie przydatna i użyteczna dla zarządzających organizacją w obecnych czasach [Janowska 2010]. Uwzględniając cel artykułu, niezbędne jest podkreślenie znacze-

nia teorii F. Herzberga i jego zespołu. Herzberg i współpracownicy są autorami tzw. dwuczynnikowej teorii motywacji [Herzberg i in. 1959]. Według nich czynniki motywujące pracowników do pracy można podzielić na dwie grupy: czynniki higieny, czyli czynniki zewnętrzne, a także motywatory, czyli czynniki wewnętrzne. Czynniki higieny nie prowadzą bezpośrednio do satysfakcji z pracy, jednak wpływają na poziom niezadowolenia z pracy. Można do nich zaliczyć przede wszystkim: politykę firmy i jakość zarządzania, relacje międzyludzkie, wynagrodzenia, bezpieczeństwo pracy, życie osobiste i zajmowaną pozycję. Na drugą grupę czynników, nazwanych motywatorami, składają się: uznanie, osiągnięcia, awanse, możliwość rozwoju osobistego i zawodowego oraz odpowiedzialność. Autorzy stwierdzili, że do prawidłowego funkcjonowania motywatorów niezbędne jest w pierwszej kolejności zapewnienie pracownikom czynników higieny. Jednak skupienie się wyłącznie na czynnikach higieny nie gwarantuje osiągnięcia przez pracowników pożądanego poziomu motywacji, są one bowiem postrzegane przez nich jako naturalne warunki pracy. Stanowi to swego rodzaju punkt wyjścia do zastosowania motywatorów, które są właściwym źródłem satysfakcji z pracy [Encyklopedia zarządzania 2014].

Zdaniem T. Oleksyna kompleksowy system motywowania składa się z trzech grup motywatorów: płacowych, pozapłacowych materialnych i pozapłacowych niematerialnych. Poszczególne składowe powinny być tak dobrane, aby efektywność całości była większa niż poszczególnych składowych [Oleksyn 2001]. Jak podkreśla M.W. Kopertyńska, stworzenie skutecznego motywowania pracowników opiera się na połączeniu płacy z elementami pozapłacowymi, których wartość nieustannie wzrasta [Kopertyńska 2008].

3. Pozapłacowe formy motywowania pracowników

We współczesnych organizacjach, w dobie spowolnienia gospodarczego i konieczności dokonania oszczędności w firmach, świadczenia pozapłacowe stają się coraz bardziej popularne i mogą odgrywać ważniejszą rolę niż motywatory płacowe, jednocześnie wpływając na wzrost efektywności pracy. Zmiany w zakresie podejścia do motywowania pracowników widoczne w praktyce gospodarczej w ostatnich latach uwiaryściły znaczenie pozapłacowych elementów motywowania, wykorzystywanych w systemach motywowania firm.

Obecnie bodźce materialne nie są postrzegane jako główny (jedyne) czynnik motywujący. Coraz częściej pracownicy cenią sobie czynniki takie, jak: dobra atmosfera w pracy, możliwość samorealizacji, uznanie, znaczenie wykonywanej pracy czy możliwość rozwoju osobistego i ciągłego doskonalenia zawodowego [Lewicka 2006]. Okazuje się, że to właśnie te czynniki stanowią istotny bodziec motywujący, który wychodzi naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom pracowników oraz przyczynia się do uzyskania lepszych wyników w pracy.

Motywowanie niematerialne to rodzaj świadomego oddziaływania na zachowania ludzi poprzez wykorzystanie odpowiednich bodźców pozamaterialnych. Jest to

proces, który odnosi się do oddziaływań na motywację wewnętrzną pracownika, wykorzystując efekt właściwości psychicznych człowieka, np. cechy sprawności intelektualnej, temperamentu czy osobowości, w tym także posiadanie potrzeb i systemu wartości [Borowska-Pietrzak 2011].

Motywatory pozapłacowe spełniają swoją funkcję dwojako. Z jednej strony wzmacniają siłę motywującego oddziaływania bodźców płacowych, stanowią wyróżnienie dla pracownika. Z drugiej strony motywatory te działają autonomicznie i są szczególnie skuteczne w odniesieniu do pracowników o wysoko rozwiniętych potrzebach społecznych i potrzebie samorealizacji [Kopertyńska 2008]. Pozapłacowe czynniki motywujące można podzielić na dwie grupy:

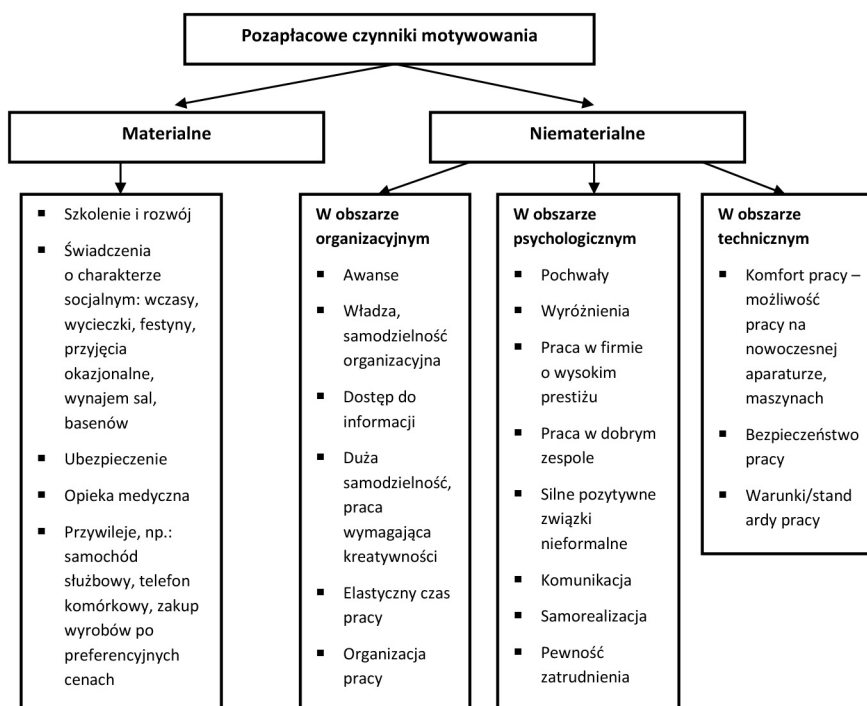
- pozapłacowe czynniki motywujące o charakterze materialnym,
- pozapłacowe czynniki motywujące o charakterze niematerialnym.

Do pierwszej grupy należą czynniki przyznawane pracownikom jako dodatkowa gratyfikacja z tytułu wykonywania pracy. Stanowią one często podstawę wynagradzania kafeteryjnego, którego istota zasadza się na stworzeniu pracownikowi możliwości dopasowania świadczeń i przywilejów do jego bieżących potrzeb i indywidualnych oczekiwań i polega na wyborze, w ramach określonej z góry kwoty, rzeczowej formy zapłaty. Nadaje to wynagrodzeniu charakter partycypacyjny. Systemy te stają się bardzo istotnym elementem motywującym w warunkach dużej konkurencji na rynku i pozwalają zatrzymać „kapitał intelektualny” w firmie [Szałkowski (red.) 2000]. Zastosowanie programów kafeteryjnych pozwala wyjść naprzeciw zróżnicowanym potrzebom pracowników oraz wprowadza w firmie sprawiedliwy system wynagrodzeń pozapłacowych. Program kafeteryjny usprawnia komunikację z pracownikami w zakresie benefitów i przyczynia się do budowy pozytywnego wizerunku pracodawcy [Kompowski 2012]. Szeroka oferta świadczeń pozapłacowych nie tylko zaspokaja oczekiwania pracownicze, ale i kształtuje nowe potrzeby, integruje pracownika z firmą, a ponadto stanowi interesującą ofertę przetargową dla kandydatów do pracy. Do świadczeń tych można zaliczyć m.in.: zabezpieczenie ubezpieczeniowe, pokrywanie kosztów leczenia, możliwość zakupu akcji, pokrywanie kosztów nauki, darmowe lub dotowane posiłki, prawo zakupu produktów lub usług firmy po specjalnych cenach, opłaty za wynajęte mieszkanie służbowe, przekazanie samochodu służbowego do dyspozycji [Janowska 2010], karnety wstępu na obiekty sportowe oraz do ośrodków kultury, imprezy okolicznościowe i integracyjne, dofinansowanie wypoczynku i nauki dzieci, bezpłatna opieka nad dziećmi w formie żłobków lub przedszkoli, kupony podarunkowe z okazji świąt, parkingi dla pracowników, nagrody w postaci rzeczowej za oryginalne pomysły zgłaszane przez pracownika [Kopertyńska 2008].

Do drugiej grupy należą czynniki motywujące o charakterze niematerialnym. Znaczna część motywatorów pozapłacowych ma charakter niezależny – przynajmniej w krótkim czasie – od efektów pracy. Są one związane raczej z zajmowanym stanowiskiem niż z rezultatami pracy. Z reguły są zróżnicowane w zależności od stanowiska czy grupy pracowników, do której są kierowane [Kopertyńska 2008]. Nale-

żą do niej m.in.: okazywanie uznania i aprobaty, sprawna komunikacja, zapewnienie oczekiwanych warunków pracy, przyjazna atmosfera w pracy, przejrzyste kryteria awansu [Leśniewski, Berny 2011].

Rysunek 1 prezentuje sposoby motywowania pozapłacowego o charakterze materialnym i niematerialnym.



Rys. 1. Pozapłacowe czynniki motywowania

Źródło: [Kopertyńska 2014].

Na szczególną uwagę w grupie pozapłacowych czynników motywowania zasługują szkolenia i rozwój pracowników. Jest to jeden z istotniejszych motywatorów, który przyczynia się do przywiązania pracownika do firmy i zapewnienia mu realizacji zaplanowanej ścieżki kariery.

4. Wpływ świadczeń pozapłacowych na motywację pracowników – przegląd badań

W literaturze przedmiotu można zauważyć szczególną rolę przypisywaną pozapłacowym motywatorom. K. Zadros opisuje znaczącą rolę takiej motywacji nawet w sytuacji, gdy zakres motywatorów jest dość ubogi i ograniczony do najbardziej

konwencjonalnych działań, takich jak pochwały ustne, które mają duże znaczenie. Ponad 70% ankietowanych pracowników szpitali w województwie śląskim uznało szacunek i uznanie przełożonych za silny bodziec motywujący [Zadros 2011]. L.J. Pickles, S.M. Bookbinder oraz C.H. Watts podają wynik ankiety przeprowadzonej na 2500 respondentów, gdzie aż 91% pracowników, którzy wierzą, że wpływają na sukces firmy, jest zmotywowanych do pracy, ponadto 57% pracowników, którzy uważają, że firma bierze pod uwagę ich zainteresowania, uznaje to za czynnik motywujący do pracy [Pickles i in. 1998]. Rozbudowane pakiety benefitów przestają być już domeną międzynarodowych korporacji. Firma Ericpol Telecom z branży IT oferuje swoim pracownikom dofinansowanie posiłków, karnety sportowe, bilety do kina i teatru, kursy językowe, pomoc materialną dla tych, którzy znaleźli się w trudnej sytuacji życiowej, oraz pożyczki mieszkaniowe. Jak twierdzi specjalistka ds. komunikacji wewnętrznej w Ericpolu, wysoko cenioną przez pracowników pozycją na liście bonusowej firmy jest dofinansowanie posiłków. Pracownicy również chętnie korzystają z opłacanych przez pracodawcę zajęć sportowych. Cyklicznie wypełniają ankietę, w której oceniają zaoferowane przez firmę motywatory pozapłacowe. Dzięki temu firma Ericpol każdego roku wprowadza dodatkowe innowacyjne bonusy zgodnie z oczekiwaniami pracowników [Fabiańczuk 2010]. TP SA prowadzi jasną i otwartą politykę dotyczącą przyznawania świadczeń pozapłacowych, definiując, kto i w jaki sposób może korzystać z tych świadczeń. Jednym z najbardziej pożądanym przez pracowników benefitem jest opieka medyczna. Wychodząc naprzeciw potrzebom i oczekiwaniom, TP SA zaproponowała pracownikom możliwość pracy zdalnej w ramach normalnego czasu pracy. W pierwszej kolejności możliwość skorzystania z tego systemu pracy mają kobiety w ciąży oraz osoby wychowujące dzieci do czwartego roku życia i dzieci niepełnosprawne. Grupa TP SA bardzo mocno akcentuje potrzebę rozwoju swoich pracowników. Inwestuje w edukację zatrudnionych, zwiększając przy tym motywację i lojalność personelu. Pracownicy mają możliwość korzystania z dofinansowania nauki w szkołach średnich, na studiach wyższych, studiach podyplomowych, a także MBA. W ten sposób firma stawia na budowanie długotrwałych relacji ze swoimi pracownikami. Angażuje się również w pomoc pracownikom w trudnych momentach życia, tworząc kilka programów i funduszy wsparcia dla zatrudnionych. W TP SA od 2001 r. działa Pracowniczy Program Emerytalny (PPE), którego celem jest zarządzanie oszczędnościami pracowniczymi w ramach III filara. W 2010 r. blisko 82% pracowników zatrudnionych uczestniczyło w PPE. Dzięki takiemu działaniu TP SA zyskuje na wizerunku pracodawcy dbającego o przyszłość swojego personelu [Belczyk 2012].

5. Wpływ świadczeń pozapłacowych na motywację pracowników – wyniki badania

W celu oceny wpływu świadczeń pozapłacowych na motywację pracowników zrealizowano badanie ankietowe wśród pracowników firmy X z sektora IT. Badana

firma zajmuje się produkcją specjalistycznego oprogramowania dla sektora konsumentów detalicznych oraz korporacji samochodowych i transportowych. Jest oddziałem dużej europejskiej spółki, która działa w ponad 30 krajach i zatrudnia ok. 4 tys. pracowników.

Ankieta przeprowadzona została techniką CAWI – *Computer-Assisted Web Interview (web survey)* 03.03.-21.03.2014 r. Zaproszenie do wypełnienia kwestionariusza ankiety przekazano respondentom pocztą elektroniczną. Celem badania było zdiagnozowanie roli pozapłacowych czynników motywowania. Badaniem przeprowadzonym w działach produkcji i rozwoju oprogramowania, zostali objęci: inżynierowie specjaliści, pracownicy działu produkcji i menedżerowie oraz liderzy grup pracujący w tych działach (liderzy zostali zakwalifikowani jako kadra menedżerska). Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety, składający się łącznie z 21 pytań zamkniętych. W większości pytań zastosowano odpowiedzi w pięciostopniowej skali oceny według Likerta. Ankieta miała charakter anonimowy.

Ankiety wypełniły 84 osoby. Stanowi to 87% całkowitej liczby przesłanych zapytań. Poniżej zostały zaprezentowane uzyskane wyniki badań. W pierwszej kolejności przedstawiono strukturę demograficzną respondentów (tab. 1).

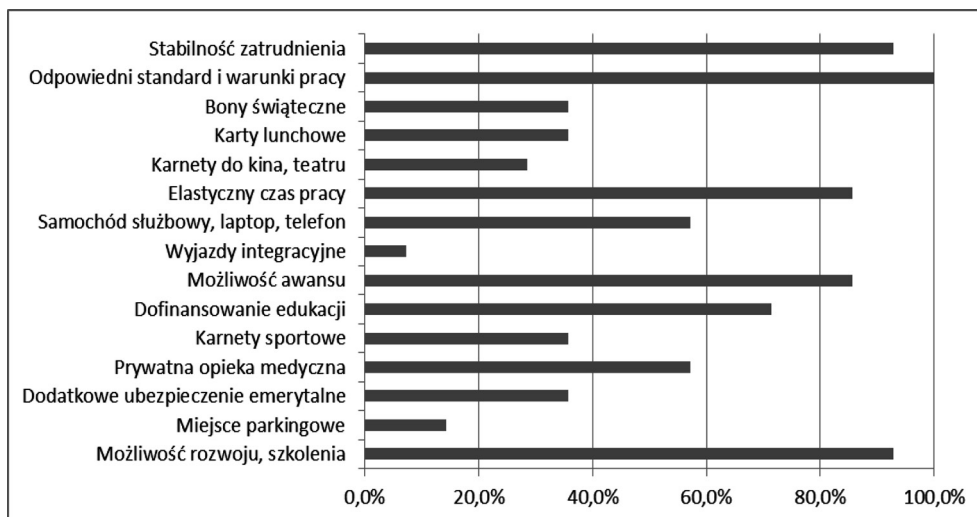
Tabela 1. Struktura demograficzna respondentów

Struktura respondentów według płci				
kobiety		mężczyźni		
35,7%		64,3%		
Struktura respondentów według wieku				
do 24 lat	25-30 lat	31-35 lat	36-40 lat	powyżej 40 lat
–	42,9%	35,7%	21,4%	–
Staż pracy				
poniżej 1 roku	1-5 lat	6-10 lat	11-15 lat	powyżej 15 lat
14,3%	78,6%	7,1%	–	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

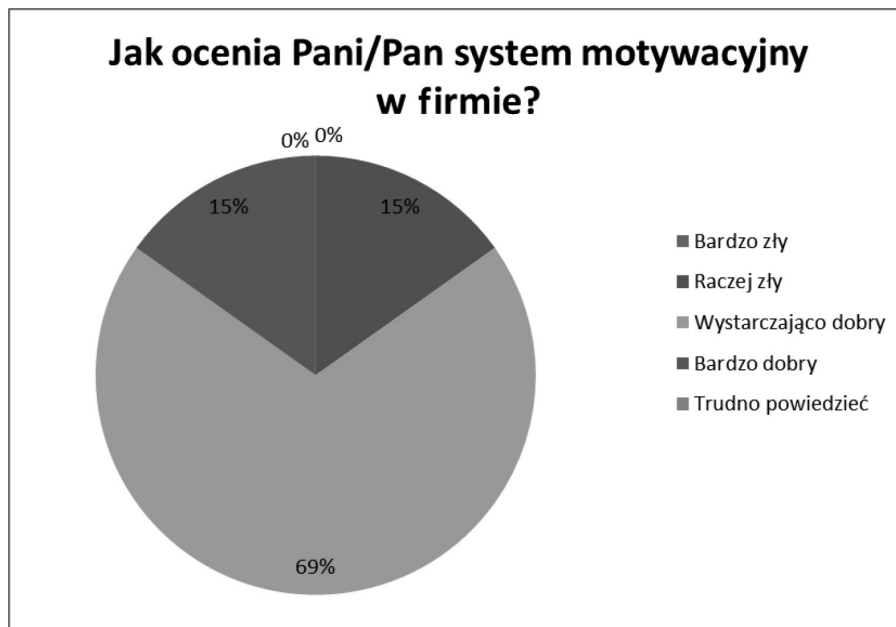
Wyniki przedstawione w tabeli 1 wskazują przewagę płci męskiej, a ponad jedna trzecia respondentów to kobiety. Prawie 80% respondentów znajduje się w przedziale wiekowym 25-35 lat. Ponadto wszyscy zbadani pracownicy mają nie więcej niż 40 lat.

Na rysunku 2 zestawiono odpowiedzi pozytywne („wystarczająco motywuje” i „raczej motywuje”) na pytanie: „Na ile poniższe czynniki motywują Panią/Pana do pracy?”. Najważniejszymi czynnikami motywującymi do pracy, które uzyskały ponad 90% pozytywnych odpowiedzi, są: stabilność zatrudnienia, warunki i standard pracy oraz perspektywy rozwoju zawodowego i zapewnienie szkoleń przez pracodawcę. Dla 85% respondentów ważne są także elastyczny czas pracy oraz możliwość awansu.



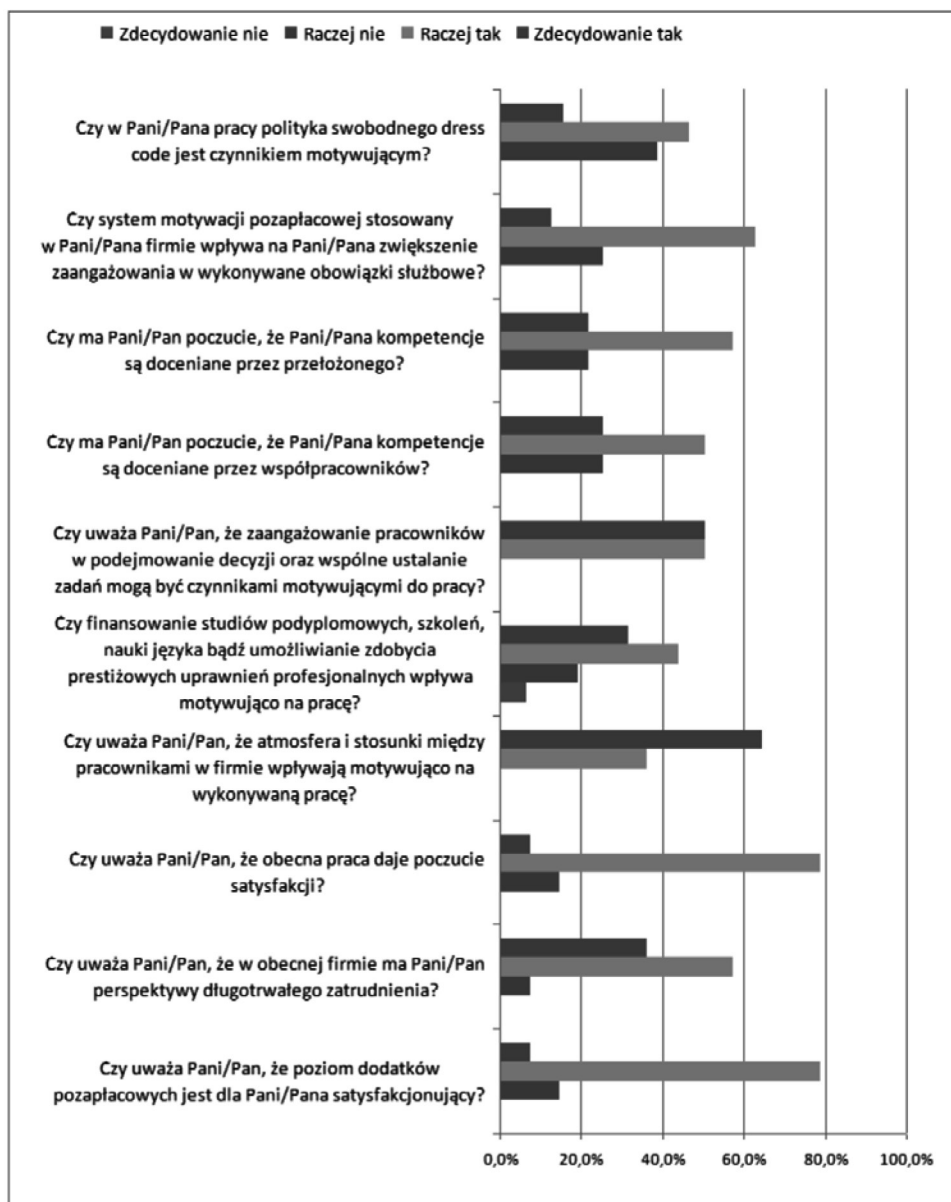
Rys. 2. Odpowiedzi pozytywne na pytania dotyczące wagi wybranych pozapłacowych czynników motywowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.



Rys. 3. Ocena systemu motywowania przez respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.



Rys. 4. Rozkład odpowiedzi na pytania dotyczące oceny czynników motywujących w miejscu pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Zdecydowana większość respondentów oceniła system motywowania jako dobry lub wystarczająco dobry, a tylko 15% oceniło go jako zły. Świadczy to o do-

brze rozwiniętym i dostosowanym do profilu pracowników systemie motywowania w środowisku pracy respondentów.

Z rysunku 4 wynika, że większość respondentów pozytywnie ocenia czynniki motywujące we własnym miejscu pracy, co pozostaje w zgodzie z oceną systemu motywowania na rysunku 3. Za najsilniejsze motyvatory uznano: atmosferę w pracy i stosunki między pracownikami oraz zaangażowanie pracowników w podejmowanie decyzji ich dotyczących i wspólne ustalanie zadań. Oznacza to, że pracodawcy, którzy traktują pracowników jako partnerów we wspólnym przedsięwzięciu, najlepiej motywują do pracy oraz że rola atmosfery pracy jest ważniejsza od innych czynników. Zwraca uwagę fakt, że ponad połowa respondentów jako ważny czynnik motywujący traktuje politykę luźnego ubioru. Okazuje się, że w branży IT, z której pochodzą respondenci, nawet tak wydawałoby się mało istotny element może mieć duże znaczenie motywacyjne.

6. Podsumowanie

Jak wynika z przeprowadzonego badania, pozapłacowe czynniki odgrywają istotną rolę w motywacji do pracy, szczególnie w branży IT, gdzie pracownicy uzyskują wysokie dochody, a praca specjalistów wymaga dużego potencjału twórczego (programiści i testerzy oprogramowania). Wśród pracowników tych działów najważniejszymi czynnikami motywującymi są poczucie zaangażowania w podejmowane decyzje i uczestnictwo w ustalaniu zadań. Dlatego też coraz częściej w takich przedsiębiorstwach stosuje się nowe metody zarządzania, polegające na zwiększeniu swobody podejmowania decyzji i samodzielnej pracy (np. metodyka *agile*). Niekiedy nawet takie czynniki jak swoboda ubioru w pracy czy docenianie kompetencji przez współpracowników mogą okazać się jednymi z ważniejszych motywatorów.

Wyniki badań innych autorów również pokazują, jak znaczący wpływ na motywowanie pracowników odgrywają czynniki pozapłacowe. Firma, stosując takie motyvatory i badając oczekiwania pracowników w ich doborze, podkreśla w ten sposób, jak ważną rolę pracownicy odgrywają w przedsiębiorstwie. Przedstawione wyniki pokazują, że duże znaczenie motywujące ma pochwała, dofinansowanie do posiłków czy prywatna opieka medyczna.

Pracodawcy powinni więc skupić większą uwagę na pozapłacowych czynnikach motywujących do pracy, gdyż w warunkach silnej konkurencji oraz przy podobnym poziomie płac w danym sektorze mogą one mieć większe znaczenie niż sama płaca. Różnego rodzaju świadczenia pozapłacowe są obecnie integralną częścią wynagrodzenia w wielu firmach. Tworzenie dopasowanych systemów motywowania do charakteru danej organizacji oraz do oczekiwań pracowników jest podstawowym zadaniem, jakie stawia się przed zarządzającymi w nowoczesnych przedsiębiorstwach. Głównym celem wynagradzania pozafinansowego jest zatrzymanie obiecujących pracowników w firmie i stworzenie wizerunku firmy dbającej o własną kadrę.

Literatura

- Armstrong M., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, tłum. M. Klimowicz, M. Patkaniowski, I. Podsiadło, L. Wójcik, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Belczyk K., 2012, *Świadczenia pozapłacowe w Telekomunikacji Polskiej SA*, <http://www.wynagrodzenia.pl/artukul.php/wpis.2471/szukaj.1> (21.03.2014).
- Bieniok H. (red.), 2004, *Metody sprawnego zarządzania*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa.
- Borkowska S., 1985, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- Borkowska S., 2007, *Motywacja i motywowanie*, [w:] Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa.
- Borowska-Pietrzak A., 2011, *Kluczowe elementy funkcji personalnej jako instrumenty motywowania niematerialnego w kontekście sukcesu organizacji*, [w:] *Systemowe aspekty zarządzania organizacjami*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 4/1, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, s. 157-158.
- Duchniewicz S. (red.), 2004, *Metody i techniki zarządzania*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.
- Encyklopedia zarządzania*, 2014, *Dwuczynnikowa teoria Herzberga*, http://mfiles.pl/pl/index.php/Dwuczynnikowa_teoria_Herzberga (16.03.2014).
- Fabiańczyk M., 2010, *Przeliczone na złotówki. Pozapłacowe elementy wynagrodzenia*, *Personel i Zarządzanie*, nr 8/245, s. 30.
- Griffin R.W., 2004, *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. M. Rusiński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Herzberg F., Mausner B., Snyderman B., 1959, *The motivation to work*, 2nd ed, Wiley, New York.
- Janowska Z., 2010, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kompowski A., 2012, *Bomboniera zamiast podwyżki?*, *Personel i Zarządzanie*, nr 10/271, s. 27.
- Kopertyńska M.W., 2008, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa, s. 8-9, 18-19, 199, 204-208.
- Kopertyńska M.W. 2014, *System motywacyjny w organizacji (II)*, http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/120/system_motywacyjny_w_organizacji_ii.html (21.03.2014).
- Leśniewski M., Berny J., 2011, *Motywowanie placowe i pozapłacowe w przedsiębiorstwie – ujęcie teoretyczne*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, nr 90.
- Lewicka D., 2006, *Motywacyjna siła procedur personalnych*, [w:] Zbiegień-Maciąg L. (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Michoń F., 1981, *Organizowanie i kierowanie w przedsiębiorstwie. W świetle socjologii i psychologii pracy*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Oleksyn T., 2001, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa.
- Osuch J., 2012, *Motywacja jako czynnik zarządzania*, *Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne*, nr 1.
- Pickles L.J., Bookbinder S.M., Watts C.H., 1998, *Building the HP value chain*, *Employment Relations Today*, vol. 25, issue 4.
- Szałkowski A. (red.), 2000, *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, AE, Kraków, za: Kopertyńska M.W., 2008, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, s. 200.
- Zadros K., 2011, *Pozamaterialne motywatory do pracy stosowane w szpitalach województwa śląskiego*, *Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Wiedzą, Studia i Materiały*, nr 55.

ROLE OF NON-PAY WAYS OF EMPLOYEES' MOTIVATION IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONS

Summary: The article presents an important role of non-pay motivation factors used by organizations at present. The aim of this paper is to evaluate how non-pay motivators influence the level of employee motivation, with an example of research in organizations doing various businesses, as well as proving that non-pay forms are the ground for more effective areas of motivation and they strengthen the interaction of other motivators.

Keywords: non-pay, motivation, job motivators, human resource management.